

ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY* *MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

**(Studi Pada Industri Tepung Tapioka Kecamatan Margoyoso, Kabupaten
Pati)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

AMIN PRASETYO HADI

NIM. 12010110120096

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2014

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Amin Prasetyo Hadi

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120096

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Pada Industri Tepung Tapioka Kecamatan Margoyoso, Kabupaten Pati)**

Dosen Pembimbing : Drs. Bambang Munas Dwiyanto, S.E.,Dip.Com.,
M.M.

Semarang, 2 September 2014

Dosen Pembimbing,

(Drs. Bambang Munas Dwiyanto, S.E., DipCom., M.M.)

NIP. 195809061987031001

PENGESAHAN KELULUSAN

Nama Penyusun : Amin Prasetyo Hadi

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120096

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Pada Industri Tepung Tapioka Kecamatan Margoyoso, Kabupaten Pati)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal September 2014

Tim Penguji

1. Drs. Bambang Munas Dwiyanto, S.E.,DipCom., (.....)
M.M.
2. Dra. Amie Kusumawardani, M.SC., Ph.D (.....)
3. Rizal Hari Magnadi, S.E., M.M. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Amin Prasetyo Hadi, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Pada Industri Tepung Tapioka Kecamatan Margoyoso, Kabupaten Pati)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 2 September 2014

Yang membuat pernyataan,

(Amin Prasetyo Hadi)

NIM: 12010110120096

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Allah is with those who have patience”

Skripsi ini spesial kupersembahkan untuk:

Ibuku tercinta, terimakasih atas kesabarannya selama ini membesarkan ku.

Ayahku tersayang, terimakasih untuk semua semangatnya.

Keluarga, terimakasih untuk kasih sayangnya.

Dan untuk semua teman-teman ku....

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi adanya inkonsistensi dari penelitian-penelitian terdahulu mengenai *total quality management* terhadap kinerja manajerial menimbulkan kesenjangan penelitian (*research gap*). Penelitian ini bertujuan untuk menguji *total quality management* yang meliputi fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta pelibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini dilakukan pada industri tepung tapioka Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu metode *sampling* dengan sampel penelitian berjumlah 75 responden. Metode analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian mendapatkan bahwa persamaan regresi sebagai berikut: $Y = 0.279 X_1 + 0.257 X_2 + 0.261 X_3 + 0.265 X_4$

Berdasarkan analisis data statistik, indikator-indikator dalam penelitian ini bersifat valid dan reliabel. Pada pengujian asumsi klasik, model regresi bebas multikolonieritas, tidak terjadi heteroskedastisitas, dan berdistribusi normal. Variabel yang paling besar yaitu variabel fokus pada pelanggan sebesar 0,279, sedangkan variabel yang paling kecil yaitu variabel perbaikan berkesinambungan sebesar 0,257. Hasil penelitian mendapatkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependennya.

Kata kunci: *Total Quality management*, Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan, Kinerja Manajerial

ABSTRACT

This study motivated the inconsistency of previous studies on total quality management on managerial performance caused research gap. This study aims to examine the total quality management which includes focus on the customer, continuous improvement, education and training, as well as the involvement and empowerment of employees on managerial performance.

This research was conducted in tapioka flour industry District Margoyoso, Pati. Data collection method used is the method of sampling the sample amounted to 75 respondents. The analytical method used is multiple regression. The results of the study found that the following regression equation : $Y = 0.279 + 0.257 X1 + 0.261 X2 X3 X4 + 0.265$

Based on statistical data analysis, the indicators in this study are valid and reliable. In the classical assumption test, regression models multikolonieritas free, does not occur heteroscedasticity, and normal distribution. The greatest variable is the variable focus on the customer was 0.279, whereas the smallest variable variable continuous improvement of 0.257. The results of the study found that all of the independent variables and a significant positive effect on the dependent variable.

Keywords : Total Quality Management, Customer Focus, Continuous Improvement, Education and Training, Employee Engagement and Empowerment, Managerial Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Pada Industri Tepung Tapioka Kecamatan Margoyoso, Kabupaten Pati)”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan program pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Bimbingan, dorongan dan bantuan dari berbagai pihak sangat membantu dalam penyusunan skripsi ini, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof.Drs.Mohamad Nasir, MSi.,Akt.,Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Drs. Bambang Munas Dwiyanto, S.E., DipCom., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulisan dalam menyelesaikan skripsi ini
4. Bapak Ahyar Yuniawan,S.E.,MSi. selaku dosen wali yang telah memberikan dukungan dan arahan selama masa studi.
5. Seluruh dosen pengajar, staff dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
6. Ibu dan Ayah tercinta yang senantiasa melafadzkan doa di setiap hembusan nafasnya, kasih sayang dan dukungannya yang tulus serta dorongan dan semangatnya dalam penulisan skripsi ini.
7. Anisah Nur Imani, trimakasih selalu memberi semangat, motivasi, bantuan, dan setiap menemani dalam penulisan skripsi ini.
8. Para responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner.

9. Teman-teman Bolo Kentel, Yudhi, Husin, Romo, Evita, Cicil, Uud, Bos Anggarin, Idham, Gentong, Lilik, Daksa. Terima kasih atas segala bantuan dan dukunganya.
10. Teman seperjuangan: Dhista, Tata, Adit, Pasha, Tunjung, Fajar, Bismoko, Bimo, Hanafi, Dani, Ismail, Bowok, Irfan, Seto, Aby beserta semua anggota KOPETERZ & PMKK. Terima kasih telah memberikan keceriaan, pengalaman, & persahabatan.
11. Teman-teman KKN desa Karangayu Kendal, bang Juno, Dali, Yoshua, Satria, Hanum Nurhalimah, Hanum Risfi, Glen, Yuni.
12. Teman-teman Manajemen Operasi, Idham, Faiz, Justi, Dito, Qiqi, Adit, Jani, Arianto, Ardi, Yuni, mas Gede.
13. Teman-teman manajemen 2010, Galang, Wastu, afif, Ismail, Pingkan, Yosi, Luluk, Yayuk, Dhani, Sabil, Romi, Bahrudin dan teman-teman lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih atas segala bantuan dan dukunganya.
14. Seluruh teman-teman di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, dan semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dan kesalahan Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis dan para pembaca.

Semarang, 3 Agustus 2014

Penulis,

Amin Prasetyo Hadi

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 <i>Total Quality Management</i>	11

2.1.2 Fokus pada Pelanggan	27
2.1.3 Perbaikan Berkesinambungan	29
2.1.4 Pendidikan dan Pelatihan	34
2.1.4 Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan	38
2.1.4 Kinerja Manajerial Perusahaan	41
2.2 Penelitian Terdahulu	43
2.3 Hipotesis	47
2.3.1 Pengaruh Fokus pada Pelanggan terhadap Kinerja Manajerial	47
2.3.2 Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Manajerial ..	47
2.3.3 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Manajerial....	48
2.3.4 Pengaruh Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap kinerja manajerial....	49
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	50

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian	51
3.2 Devinisi opsional	52
3.3 Populasi dan Sampel	54
3.2.1 Populasi Penelitian	54
3.2.2 Sampel	55
3.4 Jenis dan Sumber Data	56

3.5 Teknik Pengumpulan Data	57
3.6 Metode Analisis Data	58
3.6.1 Uji Instrumen Pengumpulan Data	58
3.6.1.1 Uji Reliabilitas	58
3.6.1.2 Uji Validitas	59
3.6.2 Uji Asumsi Klasik	59
3.6.2.1 Uji Multikolinearitas	59
3.6.2.2 Uji Heterokedastisitas	59
3.6.2.3 Uji Normalitas Data	60
3.6.3 Analisis Regresi Linear Berganda	61
3.6.4 Pengujian Hipotesis	61
3.6.4.1 Uji Parsial (Uji t)	62
3.6.4.2 Uji Kelayakan Model (Uji F)	62
3.6.4.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2)	63

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian	64
4.1.1 Deskripsi Perusahaan	64
4.1.2 Gambaran Umum Responden	67
4.1.2.1 Jenis Kelamin Responden	67
4.1.2.2 Pendidikan Terakhir Responden	68
4.1.2.3 Lama Bekerja Responden	68
4.2 Analisis Hasil Penelitian	69

4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	69
4.2.1.1 Uji Validitas	69
4.2.1.2 Uji Reliabilitas	71
4.2.2 Uji Asumsi Klasik	71
4.2.2.1 Uji Normalitas	71
4.2.2.2 Uji Multikolinearitas	73
4.2.2.3 Uji Heteroskedastisitas	74
4.2.3 Uji Regresi Linear Berganda	75
4.2.4 Uji <i>Goodness of Fit</i>	77
4.2.4.1 Uji Kelayakan Model (Uji F)	77
4.2.4.2 Uji Determinasi (R^2)	78
4.2.4.3 Uji Parsial (Uji t)	78
4.3 Pembahasan	80
4.3.2 Pengaruh Perbaikan Fokus pada pelanggan terhadap Kinerja Manajerial ..	80
4.3.2 Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Manajerial ..	81
4.3.3 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Manajerial....	81
4.3.4 Pengaruh Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap kinerja manajerial....	82

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan	83
5.2 Keterbatasan Penelitian	85
5.3 Saran	86
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	88
Daftar Pustaka	89
Lampiran – lampiran	91

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	45
Tabel 3.1 Definisi Operasional	52
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	67
Tabel 4.2 Pendidikan Terakhir Responden	68
Tabel 4.3 Lama Bekerja Responden	68
Tabel 4.4 Uji Pengujian Validitas	70
Tabel 4.5 Uji Pengujian Reliabilitas	71
Tabel 4.6 Uji Multikolinearitas	74
Tabel 4.7 Hasil Analisis Regresi	76
Tabel 4.8 Hasil Perhitungan Uji F	77
Tabel 4.9 Hasil Uji Determinasi	78
Tabel 4.10 Hasil Uji t	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis	50
Gambar 4.1 Profil Industri Tepung Tapioka	66
Gambar 4.2 Pengujian Normalitas Histogram	72
Gambar 4.3 Pengujian Normalitas PP Plot	73
Gambar 4.4 Uji Heterokedastisitas	75

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Surat Ijin Penelitian	91
Lampiran B Kuesioner dan Tabulasi Hasil Kuesioner	94
Lampiran C Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	107
Lampiran D Hasil Uji Asumsi Klasik	115
Lampiran E Hasil Uji Goodness of Fit	118

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kegiatan industri merupakan salah satu sektor yang menjadi penggerak pertumbuhan ekonomi masyarakat pada era sekarang ini. Kegiatan industri merupakan kegiatan ekonomi yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dari tahun ke tahun. Pertumbuhan penduduk dunia yang semakin pesat meningkatkan permintaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan yang mendorong pertumbuhan di sektor industri.

Industri adalah kegiatan ekonomi yang mengolah bahan mentah, bahan baku, barang setengah jadi, dan atau barang jadi menjadi barang dengan nilai yang lebih tinggi untuk penggunaannya, termasuk kegiatan rancang bangun dan perekayasaan industri. Industri pengolahan adalah suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah suatu barang dasar secara mekanis, kimia, atau dengan tangan sehingga menjadi barang jadi atau barang setengah jadi dan atau dari barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya dan sifatnya lebih dekat dengan pemakai akhir (BPS dalam Triajie, 2006).

Perkembangan teknologi yang begitu pesat meningkatkan persaingan serta diferensiasi berbagai kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh sektor industri. Hal ini mengakibatkan perilaku konsumen yang semakin kritis dalam menentukan pilihan. Oleh karena itu produsen harus berusaha menerapkan faktor kualitas

supaya produk atau jasa yang dihasilkan memiliki kualitas yang diharapkan oleh konsumen.

Kualitas produk merupakan fokus utama dalam suatu perusahaan. Pentingnya kualitas dapat dijelaskan dari dua sudut pandang, yaitu dari sudut manajemen operasional dan manajemen pemasaran. Dilihat dari sudut manajemen operasional, kualitas produk merupakan salah satu kebijakan penting dalam meningkatkan daya saing produk yang harus memberi kepuasan kepada konsumen yang melebihi atau paling tidak sama dengan kualitas produk dari pesaing. Dilihat dari sudut pandang pemasaran, kualitas produk merupakan salah satu unsur utama dalam bauran pemasaran (*marketing-mix*), yaitu produk, harga, promosi, dan saluran distribusi yang dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar perusahaan (Nasution, 2005). Dari sinilah muncul konsep *total quality management*.

Menurut Ishikawa (1993), *Total Quality Management (TQM)* diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. *Total Quality Management (TQM)* dapat dibedakan menjadi dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa yang dimaksud dengan TQM ialah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan

lingkungannya. Kemudian aspek kedua membahas bagaimana mencapainya (Tjiptono, 2003).

Fokus pelanggan merupakan faktor penting yang terdapat pada *Total Quality Management* hal ini dikarenakan fokus kualitas adalah kepuasan pelanggan, sehingga perlu pemahaman mengenai komponen-komponen yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan. Pada dasarnya, kepuasan pelanggan dapat didefinisikan secara sederhana, yaitu suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi.

Perusahaan perlu mengadakan perbaikan secara berkesinambungan setiap produk atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Sehingga sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat semakin meningkat. Perbaikan berkesinambungan melalui analisis mengenai permintaan pelanggan, umpan balik dari pelanggan, adanya pemberian saran dari karyawan dan konsumen, perbaikan cara kerja untuk pengembangan dan perbaikan produk akan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.

Pendidikan dan pelatihan dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Mereka menganggap bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekedarnya kepada para karyawannya, Sehingga perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Dalam organisasi yang menerapkan TQM,

pendidikan dan pelatihan merupakan faktor fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan ketrampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

Total Quality Management adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan, pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti, dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah diterima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu, perlibatan harus disertai dengan pemberdayaan karyawan.

Dalam penelitian ini akan menyoroti tentang penerapan *Total Quality Management* pada perusahaan industri, khususnya industri tepung tapioka. Industri tepung tapioka merupakan salah satu industri berskala kecil. Namun walaupun berskala kecil industri ini memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perekonomian. Dengan adanya industri tepung ini mampu menyerap tenaga kerja yang cukup besar dan mampu meningkatkan perekonomian masyarakat. Salah satu daerah yang identik dengan industri tepung tapiokanya adalah Kabupaten Pati, Jawa Tengah.

Di Kabupaten Pati khususnya di Kecamatan Margoyoso terdapat beberapa desa yang menjadi daerah penghasil tepung tapioka, salah satunya adalah industri tapioka yang berada di Desa Ngemplak Kidul. Faktor yang mempengaruhi

banyaknya industri tepung tapioka di lingkungan ini yaitu lokasinya yang dekat dengan bahan baku yaitu ketela, membuat industri ini berkembang pesat. Selain itu, lokasinya juga berdekatan dengan penjualan hasil industri tepung yaitu pabrik Kacang Garuda dan Dua Kelinci, dimana salah satu bahan baku yang diperlukan untuk memproduksi adalah tepung tapioka.

Penelitian ini dilakukan pada industri tepung tapioka di Kabupaten Pati di Kecamatan Margoyoso. Alasan peneliti memilih obyek ini karena banyaknya perusahaan sejenis dalam satu wilayah mengakibatkan persaingan dalam peningkatan mutu serta kualitas produk yang dihasilkan. Pengusaha tepung tapioka berperan secara penuh dalam kegiatan produksi dan keberhasilan dalam merencanakan, mengelola dan mengawasi proses usahanya, dari sini peneliti ingin mengetahui pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial.

Pada penelitian sebelumnya, Zulaika (2008) melakukan penelitian mengenai pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajemen. Pada penelitian tersebut Zulaika menggunakan metode regresi linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel fokus pelanggan dan variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Variabel pendidikan dan pelatihan serta variabel partisipasi dan pemberdayaan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

Sedangkan Sari (2009) melakukan penelitian tentang pengaruh *Total Quality Management* terhadap peningkatan pengukuran kinerja manajerial dengan menggunakan metode regresi linier berganda. Dari penelitian ini diperoleh hasil penelitian bahwa variabel fokus pelanggan dan variabel perbaikan

berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Variabel pendidikan dan pelatihan serta variabel perlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

Pane (2010) melakukan penelitian mengenai pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial. Penelitian tersebut menggunakan metode regresi linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel fokus pelanggan dan variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Variabel pendidikan dan pelatihan serta variabel perlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

Reza (2013) melakukan penelitian mengenai pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial. Penelitian tersebut menggunakan metode regresi linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel fokus pelanggan, variabel pendidikan dan pelatihan serta variabel perlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

Kemudian Fitriyah dan Ningsih (2013) melakukan penelitian mengenai pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial. Dengan menggunakan metode regresi linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel fokus pelanggan, variabel perbaikan berkesinambungan dan variabel perlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap

kinerja manajerial. Sedangkan variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada obyek penelitian, penelitian terdahulu dilakukan pada satu perusahaan sedangkan pada penelitian ini meneliti pada banyak perusahaan atau pada industri. Sedangkan persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada variabel dan metode analisis yang digunakan.

Terdapat ketidak konsistenan hasil mengenai penerapan *total quality management*, pada beberapa penelitian sebelumnya sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Oleh karena itu, maka penelitian ini mengambil judul **“Analisis Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial”**

1.2. Rumusan Masalah

Banyaknya industri-industri tepung tapioka baru yang muncul mengakibatkan persaingan akan semakin ketat, sehingga perusahaan harus meningkatkan kualitas dan kinerja perusahaan dalam memproduksi hasil produk mereka karena konsumen semakin selektif dalam memilih dan menggunakan produk yang akan mereka pilih untuk dikonsumsi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui untuk menciptakan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja perusahaan maka perusahaan harus bisa mengoptimalkan *total quality management* untuk meningkatkan daya saing dan kinerjanya. Dengan demikian maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Apakah fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan?
2. Apakah perlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan?
3. Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan?
4. Apakah perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan?

1.3. Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini mencakup sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh fokus pada pelanggan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan.
2. Menganalisis pengaruh perlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan.
3. Menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap manajerial pada perusahaan.
4. Menganalisis pengaruh perbaikan sistem secara berkesinambungan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

1) Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberi pengetahuan dan membuka wawasan kepada pembaca baik kalangan akademis maupun masyarakat umum mengenai implementasi faktor kualitas pada suatu perusahaan, sehingga pembaca memiliki gambaran apabila ingin menjalankan usahanya.

2) Bagi penulis

Penelitian ini merupakan suatu kesempatan bagi penulis untuk menerapkan teori-teori dan literatur yang penulis peroleh di bangku perkuliahan serta menumbuh kembangkan dan memantapkan sikap profesionalisme.

3) Bagi perusahaan

Sebagai masukan kepada pelaku usaha untuk menyusun strategi operasional mereka mengenai kualitas sehingga memberi manfaat yang signifikan dalam kinerja perusahaan.

4) Bagi pihak lain

Sebagai bahan referensi yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk lebih mempermudah dan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai isi skripsi ini, pembahasan dilakukan secara komprehensif dan sistematis, meliputi :

- BAB I** Merupakan pendahuluan yang berisikan secara singkat latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.
- BAB II** Berisi landasan teori sebagai kerangka acuan pemikiran dalam pembahasan masalah yang akan diteliti dan sebagai dasar analisis yang diambil dari berbagai literatur. Selain berisi landasan teori, bab ini juga meliputi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini, kerangka pikir teoritis, dan hipotesis.
- BAB III** Merupakan metode penelitian yang meliputi variabel penelitian dan definisi operasional, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis yang digunakan.
- BAB IV** Bab ini akan membahas mengenai gambaran umum objek penelitian, analisis data serta pembahasan.
- BAB V** Berisikan kesimpulan-kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian dan saran-saran, sebagai masukan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Total Quality Management*

Menurut Ishikawa (Pawitra, 1993 : 135) , *Total Quality Management* (TQM) diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Nasution,2005).

Total quality Management (TQM) merujuk pada penekanan kulaitas yang meliputi organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan. TQM menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan yang terus-menerus ingin dicapai keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa yang penting bagi pelanggan (Heizer,2005).

Menurut Tjiptono (2005), pengertian TQM dapat dibedakan menjadi dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa yang dimaksud dengan TQM : suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja,

proses, dan lingkungannya. Kemudian aspek kedua membahas bagaimana mencapainya.

Pembahasan mengenai TQM difokuskan pada pakar utama yang merupakan pioner dalam mengembangkan TQM. Mereka adalah W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby (Nasution, 2005)

1. Metode W. Edward Deming

Kontribusi Deming dalam pengembangan TQM yaitu meliputi *Deming cycle*, *Deming fourteen point*, dan *Deming seven deadly diseases*.

Terkait dengan mutu, Deming membuat siklus (*Deming Cycle*) untuk menghubungkan antara produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan.

Tahapan-tahapan dalam siklus Deming antara lain:

- a. Mengadakan riset konsumen dan menggunakannya dalam perencanaan produk (*Plan*)
- b. Menghasilkan produk (*Do*)
- c. Memeriksa produk apakah telah dihasilkan sesuai dengan rencana (*Check*)
- d. Memasarkan produk (*Act*)
- e. Menganalisa bagaimana produk tersebut diterima di pasar dalam hal mutu, biaya, dan criteria lainnya (*Analyze*)

Empat belas point Deming ini merupakan ringkasan dari keseluruhan pandangan Deming terhadap apa yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan untuk melakukan transisi positif dari bisnis sebagaimana

biasanya sehingga menjadi bisnis bermutu tingkat dunia. Berikut ringkasan dari *Deming's Fourteen Point*:

- 1) Ciptakan kejelasan tujuan dalam menuju perbaikan produk.
- 2) Adopsilah falsafah baru. Manajemen harus memahami adanya era ekonomi baru dan siap menghadapi tantangan.
- 3) Hentikan ketergantungan pada inspeksi dalam membentuk mutu produk. Bentuklah mutu sejak dari awal.
- 4) Hentikan praktik menghargai kontrak berdasarkan tawaran yang rendah.
- 5) Perbaiki secara konstan dan terus-menerus system produksi dan jasa, untuk meningkatkan mutu dan produktivitas, pada gilirannya secara konstan menurunkan biaya.
- 6) Lembagakan *on the job training*.
- 7) Lembagakan kepemimpinan. Tujuan dari kepemimpinan haruslah untuk membantu orang dan teknologi dapat bekerja dengan lebih baik.
- 8) Hapuskan rasa takut sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif
- 9) Hapuskan dinding pemisah antara departemen sehingga orang dapat bekerja sebagai suatu team.
- 10) Hilangkan slogan, desakan, dan target bagi tenaga kerja. Hal tersebut dapat menciptakan permusuhan.

- 11) Hilangkan kuota dan manajemen berdasarkan sasaran. Gantikan dengan kepemimpinan.
- 12) Hilangkan penghalang yang dapat merompak kebanggaan karyawan atas keahliannya.
- 13) Giatkan program pendidikan dan self-improvement.
- 14) Buatlah transformasi pekerjaan setiap orang dan siapkan setiap orang untuk mengerjakannya.

Deming's seven deadly diseases ini merupakan ringkasan dari pandangan Deming terhadap faktor-faktor yang dapat merintangi transformasi menuju bisnis berkualitas tingkat dunia. Ketujuh faktor tersebut sebagai berikut:

- 1) Kurangnya kejelasan tujuan untuk merencanakan produk dan jasa yang memiliki pasar yang cukup untuk dapat menghantarkan perusahaan dalam bisnis dan menyediakan lapangan kerja.
- 2) Penekanan pada laba jangka pendek, pemikiran jangka pendek yang didorong ketakutan akan usaha-usaha pengambilan alih dan tekanan dari banker dan pemilik saham untuk menghasilkan dividen
- 3) Sistem pemeriksaan personal bagi para manajer dan manajemen berdasarkan sasaran tanpa menyediakan metode-metode atau sumber daya untuk mencapai sasaran tersebut.
- 4) *Job hopping* oleh para manajer

- 5) Hanya menggunakan data dan informasi yang tampak dalam pengambilan keputusan, hanya memberikan sedikit pertimbangan atau bahkan tidak sama sekali terhadap apa yang tidak diketahui atau tidak dapat diketahui
- 6) Biaya medis yang berlebihan.
- 7) Biaya hutang yang berlebihan, yang dikarenakan para pengacara yang bekerja berdasarkan tarif kontingensi.

2. Metode Joseph M. Juran

Menurut Juran, tiga langkah dasar merupakan langkah yang harus diambil perusahaan bila mereka ingin mencapai mutu tingkat dunia. Juran juga yakin bahwa ada titik *diminishing return* dalam hubungan mutu dan daya saing. Ketiga langkah tersebut antara lain:

- a. Mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak.
- b. Mengadakan program pelatihan secara luas
- c. Membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Sepuluh langkah untuk memperbaiki mutu menurut Juran meliputi:

- a. Membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan.
- b. Menetapkan tujuan perbaikan.
- c. Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- d. Menyediakan pelatihan.

- e. Melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah.
- f. Melaporkan perkembangan.
- g. Memberikan penghargaan.
- h. Mengkomunikasikan hasil-hasil.
- i. Menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai.
- j. Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem regular perusahaan.

3. Metode Philip B. Crosby

Pandangan-pandangan Crosby terkait dengan mutu dirangkum dalam ringkasan yang ia sebut dengan dalil-dalil manajemen mutu:

Mutu adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan. Standar mutu meliputi; bahan baku, proses produksi, dan produk jadi. Meleset sedikit dari persyaratannya, maka suatu produk atau jasa tidak akan bermutu. Persyaratan itu sendiri dapat berubah sesuai dengan keinginan pelanggan, kebutuhan organisasi, pemasok dan sumber, pemerintah, teknologi, serta pasar atau persaingan.

Dalam suatu proses pasti ada input dan output. Di dalam proses kerja internal sendiri ada empat kendali input di mana proses pencegahan dapat dilakukan, yaitu:

- 1) Fasilitas dan perlengkapan
- 2) Pelatihan dan pengetahuan

- 3) Prosedur, pedoman atau manual operasi standar, dan pedoman standar mutu
- 4) Standar kinerja atau prestasi.

Di dalam *Crosby's Quality Vaccine* terdiri atas tiga unsur, yaitu determinasi (*Determination*), pendidikan (*Education*), dan pelaksanaan (*Implementtation*). Determinasi adalah suatu sikap dari manajemen untuk tidak menerima proses, produk atau jasa yang tidak memenuhi persyaratan, seperti *reject*, *scrap*, *lead delivery*, *wrong shipment*, dan lain-lain.

Menurut Croby, setiap perusahaan harus divaksinasi agar memiliki antibodi untuk melawan ketidaksesuaian terhadap persyaratan (*Non-conformances*). Ketidak sesuaian ini merupakan sebab, sehingga harus dicegah dan dihilangkan. Dalam menyiapkan vaksinasi, suatu perusahaan perlu membuat lima unsur, yaitu:

- a. Integritas

CEO (*Chief Executive Officer*) harus dapat menjamin bahwa pelanggan menerima apa yang telah dijanjikan, seperti mutu produk/jasa, mutu penyampaian, keamanan, dan lain-lain. COO (*Chief Operating Officer*) harus memiliki pemikiran bahwa mutu diatas segala-galanya.

- b. Sistem

Sistem adalah serangkaian prosedur dan kegiatan individu di dalam team untuk menjamin mutu. Untuk itu diperlukan pendidikan mutu yang merupakan proses untuk membantu karyawan agar memiliki bahasa yang

sama dalam mutu dan mengerti peran mereka dalam upaya peningkatan mutu.

c. Komunikasi

Setelah memiliki bahasa yang sama, maka komunikasi akan lebih mudah terjalin. Komunikasi ini adalah proses mengirim dan menerima informasi mengenai mutu dan mendukung peningkatan mutu. Semua informasi mengenai usaha peningkatan mutu disampaikan kepada seluruh karyawan.

d. Operasi

Operasi adalah kegiatan sehari-hari yang dilakukan organisasi untuk menjaga agar tetap berfungsi. Hal ini dilaksanakan dengan mendidik pemasok agar mengirim produk dan jasa sesuai dengan persyaratan. Selain itu prosedur, produk dan sistem dikualifikasi dan dibuktikan sebelum pelaksanaan dan dibuktikan sebelum pelaksanaan dan diuji secara terus-menerus.

e. Kebijakan pula adanya pernyataan dan pengarahan dari manajemen yang memperjelas di mana mereka berdiri dan menentukan sikap tentang mutu. Kebijakan harus jelas dan tidak ragu-ragu.

Empat belas langkah untuk perbaikan mutu menurut Crosby terdiri atas:

- 1) Menjelaskan bahwa manajemen bertekad meningkatkan kualitas untuk jangka panjang.
- 2) Membentuk tim kualitas antar departemen
- 3) Mengidentifikasi sumber terjadinya masalah saat ini dan masalah potensial

- 4) Menilai biaya kualitas dan menjelaskan bagaimana biaya itu digunakan sebagai alat manajemen
- 5) Meningkatkan kesadaran akan kualitas dan komitmen pribadi pada semua karyawan
- 6) Melakukan tindakan dengan segera untuk memperbaiki masalah-masalah yang telah diidentifikasi
- 7) Mengadakan proses *zero defect*
- 8) Melatih para penyelia untuk bertanggung jawab dalam program kualitas tersebut
- 9) Mengadakan *zero defect day* untuk meyakinkan seluruh karyawan agar sadar akan adanya arah baru
- 10) Mendorong individu dan tim untuk membentuk tujuan perbaikan pribadi dan tim
- 11) Mendorong para karyawan untuk mengungkapkan kepada manajemen apa hambatan-hambatan yang mereka hadapi dalam upaya mencapai tujuan kualitas
- 12) Mengakui/menerima para karyawan yang berpartisipasi
- 13) Membentuk dewan kualitas untuk mengembangkan komunikasi secara terus-menerus
- 14) Mengulangi setiap tahap tersebut, karena perbaikan kualitas adalah proses yang tidak pernah berakhir.

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya

dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell (dalam Scheuing dan Cristopher, 1993, pp. 165-166), ada empat prinsip utama dalam TQM.

Keempat prinsip tersebut adalah :

1. Kepuasan pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (*value*) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2. Respek terhadap setiap orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritasasi (*priotization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usaha pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua, variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (*plando-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Definisi yang telah diberikan mengenai TQM mencakup dua komponen, yakni apa dan bagaimana menjalankan TQM. Yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen

bagaimana tersebut. Komponen ini memiliki sepuluh unsur utama (Goetsch dan Davis, 1994) yang masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut (Tjiptono, 2003).

1. Fokus Pada Pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi Terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga, memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu,

komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi seringkali tercipta persaingan internal antar departemen, oleh karena itu dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan semakin meningkat.

7. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan begitu, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan yang terkendali

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu

juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil karena pihak yang terlibat lebih banyak.

9. Kesatuan tujuan

Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Yang pertama, hal ini akan mengingatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif. Kedua, meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Manfaat dari implementasi TQM yang dirasakan oleh perusahaan dimasa yang akan datang (Fitriyah dan Ningsih,2013) adalah:

1. Membuat perusahaan sebagai pemimpin bukan sekedar pengikut.
2. Membantu terciptanya team work.
3. Membuat perusahaan lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan.
4. Membuat perusahaan siap dan lebih muda beradaptasi terhadap perubahan.
5. Hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih muda.

Manfaat tersebut didasarkan pada sistem kerja dari program TQM yang berlandaskan pada perbaikan berkesinambungan atau berkelanjutan. Hal ini akan

mengurangi berbagai bentuk pemborosan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Kedua faktor tersebut pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan.

Penerapan TQM juga bisa mengalami kegagalan Menurut Yamit (2005), faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan TQM, yaitu:

1. Manajemen puncak tidak melihat suatu alasan untuk berubah.
2. Manajemen puncak tidak memperhatikan dan mengikutsertakan karyawan.
3. Manajemen puncak tidak bertanggung jawab terhadap program TQM dan penerapannya didelegasikan pada pihak lain.
4. Perusahaan kehilangan minat pada program TQM akibat dari kurangnya komitmen.
5. Manajemen dan karyawan tidak sepakat pada apa yang terjadi.
6. Masalah lain yang lebih mendesak diprioritaskan.
7. Tujuan yang tidak jelas dan tidak ada target atau pengukuran kinerja.
8. Proses tidak dianalisis, sistem lemah dan prosedur tidak ditulis di atas kertas.
9. TQM membenani karyawan dan karyawan tidak menyetujui secara diam-diam, karena tidak memahami peranan

Agar penerapan TQM memperoleh keberhasilan, perusahaan harus memiliki pedoman yang jelas dan terarah dan mengacu pada atribut efisiensi. atribut efisiensi tersebut yaitu (Oakland dalam Fitriyah dan Ningsih 2013) :

1. Komitmen. Komitmen untuk menyediakan produk atau layanan yang efisien dan menguntungkan harus ditunjukkan oleh manajemen dan perusahaan.

2. **Konsistensi.** Perusahaan harus menyediakan produk dengan kinerja yang konsisten, misalnya ketepatan waktu, kebersihan ruangan, kesabaran dalam memberikan pelayanan, dan sebagainya.
3. **Kompetensi.** Perusahaan harus menyediakan pekerja dengan kemampuan atau kompetensi yang unggul untuk melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan yang diberikan, sehingga mendukung pencapaian sasaran perusahaan.
4. **Hubungan.** Perusahaan harus mampu menjalin hubungan baik dengan konsumen, karena tujuan perusahaan adalah menyediakan produk yang sesuai dengan harapan dan keinginan konsumen.
5. **Komunikasi.** Perusahaan harus mampu menjalin komunikasi yang baik dengan konsumen, agar spesifikasi produk yang diinginkan konsumen bisa diterjemahkan dengan baik oleh perusahaan.
6. **Kredibilitas.** Perusahaan harus memperoleh kepercayaan dari konsumen dan juga harus mempercayai konsumen agar hubungan komunikasi akan terjalin dengan baik.
7. **Perasaan.** Perusahaan harus memiliki rasa simpati terhadap konsumen eksternal, terutama menyangkut kebutuhan dan harapan mereka dan terhadap konsumen internal menyangkut hak pekerja.
8. **Kesopanan.** Perusahaan melalui para pekerja harus menunjukkan sikap sopan kepada konsumen, terutama pekerja yang langsung berhubungan langsung dengan konsumen.

9. Kerjasama. Perusahaan harus bisa menciptakan iklim kerjasama yang baik, antara pekerja maupun perusahaan dengan konsumen.
10. Kemampuan. Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk melakukan pengambilan keputusan dan melakukan tindakan yang berkaitan dengan penyediaan produk atau layanan.
11. Kepercayaan. Perusahaan harus memiliki rasa percaya diri bahwa perusahaan mampu menyediakan produk atau layanan sesuai kebutuhan dan harapan konsumen. Rasa percaya diri harus tertanam ke dalam seluruh pekerja.
12. Kritik. Perusahaan harus bersedia menerima kritik dan masukan dari siapapun, baik dari pekerja maupun dari pihak eksternal, terutama kritik dari konsumen

2.1.2 Fokus Pada Pelanggan

Pada hakekatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Dalam pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai makna kualitas. Semua usaha manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan. Adanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah (Tjiptono, 2013) :

1. Hubungan antara perusahaan dan para pelanggannya menjadi harmonis.
2. Memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang.

3. Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan.
4. Membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*word-of-mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan.
5. Reputasi perusahaan menjadi baik di mata pelanggan.
6. Laba yang diperoleh dapat meningkat

Pengertian kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Ada beberapa unsur yang penting di dalam kualitas yang ditetapkan pelanggan, yaitu :

1. Pelanggan haruslah merupakan prioritas utama organisasi. Kelangsungan hidup organisasi tergantung pada pelanggan.
2. Pelanggan yang dapat diandalkan adalah pelanggan yang membeli berkali-kali dari organisasi yang sama. Pelanggan yang puas dengan kualitas produk atau jasa yang dibeli dari suatu organisasi menjadi pelanggan yang dapat diandalkan. Oleh karena itu kepuasan pelanggan sangat penting.
3. Kepuasan pelanggan dijamin dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi. Kepuasan berimplikasi pada perbaikan terus-menerus sehingga kualitas harus diperbaharui setiap saat agar pelanggan tetap puas dan loyal. (Tjiptono, 2005)

Oleh karena kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam TQM, maka dalam suatu perusahaan harus memiliki fokus pada pelanggan. Fokus pada pelanggan merupakan upaya perusahaan untuk memproduksi produk sesuai dengan keinginan pelanggan untuk memuaskan pelanggan (Tjiptono, 2003). Agar perusahaan dapat merumuskan formula produk yang dapat memuaskan pelanggan

maka harus dilakukan observasi terhadap kebutuhan pelanggan. Hal ini dilakukan dengan cara melakukan interaksi antara karyawan dengan pelanggan.

Karakteristik perusahaan-perusahaan yang sukses dalam membentuk fokus pada pelanggan adalah sebagai berikut (Tjiptono, 2003):

- 1) Visi, komitmen, dan suasana
- 2) Penjajaran dengan pelanggan
- 3) Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan
- 4) Memanfaatkan informasi dari pelanggan
- 5) Mendekati para pelanggan
- 6) Kemampuan, kesanggupan, dan pemberdayaan karyawan
- 7) Penyempurnaan produk dan proses secara terus menerus

2.1.3 Perbaikan Berkesinambungan

Perbaikan yang berkesinambungan merupakan salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Kaizen merupakan konsep Jepang yang berarti perbaikan berkesinambungan. Pendekatan ini hanya dapat berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang teapat. Faktor manusia merupakan dimensi yang terpenting dalam perbaikan kualitas dan produktivitas (Tjiptono, 2003).

Persaingan global dan selalu berubahnya permintaan pelanggan merupakan alasan perlunya dilakukan perbaikan berkesinambungan. Untuk mencapai perbaikan yang berkesinambungan, manajer senior tidak cukup bila hanya menerima ide

perbaikan tetapi juga secara aktif mendorong setiap orang untuk mengidentifikasi dan menggunakan perbaikan atau dengan kata lain “*never accept the status quo*”, dimana pelaksanaan perbaikan berkesinambungan meliputi proses (Tjiptono,2003) :

- a. Penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan.
- b. Pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien.
- c. Evaluasi ulang, standarisasi dan penanggulangan proses

Untuk mengikuti perubahan lingkungan eksternal, manajer harus mengubah organisasi, manajer haruslah selalu melakukan perbaikan dimana perubahan lingkungan eksternal semakin cepat, maka manajer harus melakukan perbaikan yang berbeda dan lebih sering atau dengan kata lain mereka harus melakukan perbaikan berkesinambungan yang merupakan usaha konstan untuk mengubah dan membuat sesuatu menjadi lebih baik. Pendekatan TQM terhadap perbaikan berbeda dengan pendekatan tradisional, dimana perbedaan-perbedaan pokok itu antara lain :

1. Alasan, dimana dalam pendekatan tradisional perbaikan akan terjadi apabila ada pengembangan produk baru dan reaksi terhadap masalah-masalah yang menonjol, sedangkan dalam TQM manajer memperbaiki setiap aspek dalam sistim organisasi pada setiap kesempatan, bahkan pada saat tidak ada masalah sekalipun.
2. Pendekatan, dalam hal pendekatan yang dilakukan secara tradisional manajer melakukan perbaikan dengan mencoba-coba, sedangkan dalam TQM manajer menggunakan metode ilmiah untuk

mempelajari perubahan yang diusulkan dan akibat yang dapat ditimbulkan.

3. Respon terhadap kesalahan, dalam pendekatan tradisional manajer tidak toleran terhadap kesalahan karena mereka memandang kesalahan sebagai kegagalan personal dan mereka merespon hal tersebut dengan hukuman untuk menakuti-menakuti yang salah, hasilnya adalah ketakutan dan usaha untuk menutupi kesalahan sedangkan dalam TQM kesalahan tidak disukai namun akan tetapi manajer memandang kesalahan kesempatan untuk belajar dimana setiap orang secara terbuka mengakui kesalahan karena manajer tidak mencari orang yang salah akan tetapi berusaha untuk memperbaiki sistem atau proses.
4. Perspektif terhadap pengambilan keputusan. Dalam pendekatan tradisional manajer membuat keputusan secara politis bermanfaat untuk mencapai tujuan jangka pendek personal sedangkan dalam TQM manajer membuat keputusan untuk mendukung tercapainya tujuan strategis jangka panjang.
5. Pendekatan manajerial, dalam pendekatan tradisional manajer mengadministrasikan sistem yang ada dan memeliharanya sedangkan dalam TQM manajer tertantang untuk melakukan perbaikan strategik untuk memenuhi permintaan dimasa yang akan datang, pada saat yang sama manajer juga melaksanakan sistem yang ada untuk memenuhi permintaan.

6. Wewenang, dalam pendekatan tradisional manajer membagikan wewenang dari atas ke bawah melalui peraturan dan kebijakan sedangkan dalam TQM manajer puncak masih memegang wewenang tetapi dibagikan dengan mengkomunikasikan pandangannya dan memberdayakan para karyawan untuk merealisasikan pandangan tersebut.
7. Fokus, dalam pendekatan tradisional manajer berfokus kepada perbaikan hasil bisnis melalui penentuan kuota dan target. Mereka mendelegasikan tanggung jawab tanpa memberikan wewenang kepada karyawan untuk mengubah sistem yang menghambat hasil sedangkan dalam TQM manajer berfokus kepada perbaikan hasil bisnis melalui perbaikan kemampuan sistem dimana mereka memfokuskan pada alat dan hasil karena mereka bertanggung jawab untuk memperbaiki sistem itu.
8. Pengendalian, didalam sistem tradisional manajer mengendalikan organisasi dengan menghitung skor kerja individu, memeriksa laporan kerja reguler dan mengevaluasi kinerja mereka sedangkan dalam TQM manajer secara statistik mempelajari variasi untuk memahami penyebab kinerja yang buruk dan mengubah sistem untuk memperbaiki kinerja.
9. Alat, di dalam pendekatan tradisional manajer mendelegasikan alat untuk memperbaiki pada staf atau bawahan yang memikirkan bagaimana cara untuk mencapai target yang telah ditetapkan

sedangkan dalam TQM manajer mengasumsikan tanggung jawab sebagai alat untuk melaksanakan perbaikan yang dilakukan oleh staf atau bawahan.

Ada lima aktivitas pokok dalam perbaikan berkesinambungan yang dapat dilakukan secara terintegrasi (Tjiptono,2003), yaitu :

1. Komunikasi, dimana komunikasi ini merupakan aspek yang sangat penting dalam perbaikan berkesinambungan karena tanpa adanya komunikasi yang baik maka perbaikan berkesinambungan juga tidak dapat dilakukan dengan baik pula, dimana komunikasi ini tidak hanya terjadi diantara anggota tim saja tetapi komunikasi antar tim dalam suatu manajemen juga diperlukan dimana dengan adanya komunikasi dapat berguna memberikan informasi sebelum, selama, dan sesudah usaha perbaikan.
2. Memperbaiki masalah yang nyata/jelas, yaitu permasalahan yang terjadi sering sekali tidak jelas, sehingga diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi dan mengatasinya, oleh karena itu pendekatan ilmiah sangat penting dalam TQM.
3. Memandang ke hulu, yaitu mencari penyebab suatu masalah, bukan hanya gejalanya akan tetapi lebih kepada penyebab dengan menggunakan diagram sebab akibat sebagai pemisah antara penyebab dan gejala.
4. Mendokumentasikan kemajuan dan masalah, dimana dokumentasi masalah dan kemajuan yang dilakukan sangat penting sebagai bahan pertimbangan jika dikemudian hari dijumpainya masalah yang sama, maka pemecahannya dapat dilakukan dengan cepat.

5. Memantau perubahan, yaitu pemantauan secara objektif terhadap kinerja suatu proses setelah diadakannya perubahan perlu dilakukan, karena kadangkala solusi yang diajukan untuk suatu masalah belum tentu memecahkan masalah tersebut secara tuntas.

2.1.4 Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan berbeda dengan pelatihan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Yang dimaksud dengan spesifik dalam arti pelatihan berhubungan secara spesifik dengan pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan yang dimaksud dengan praktis dan segera adalah bahwa apa yang sudah dilatihkan dapat diaplikasikan dengan segera sehingga yang diberikan harus bersifat praktis (Nasution, 2005).

Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit. Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang innovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang Kreatif, serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan (Nasution, 2005).

Berdasarkan sumbernya, pelatihan dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu:

1. *In-house atau on-site training*
2. *External atau outside training*
3. Kombinasi keduanya

In-house training berupa *on-the-job training*, seminar atau lokakarya, instruksi lewat media (video, tape, dan satelit), dan instruksi yang berbasis komputer. Sedangkan *external training* terdiri dari kursus di Universitas atau perguruan tinggi, seminar dan lokakarya yang diselenggarakan oleh Universitas dan/atau pelatihan privat, kursus tertulis, serta pelatihan yang diadakan oleh asosiasi dagang, organisasi profesional, dan lembaga/organisasi teknik.

Berdasarkan kategori karyawan, pelatihan dapat berupa program orientasi karyawan baru, pelatihan umum secara ekstensif, pelatihan *job-specific*, praktik standar setahap demi setahap, dan pelatihan peralatan, serta prosedur operasi.

Terdapat lima faktor penyebab diperlukannya pendidikan dan pelatihan (Tjiptono, 2003), yaitu :

1. Kualitas angkatan kerja yang ada

Angkatan kerja terdiri dari orang-orang yang berharap untuk memiliki pekerjaan. Pekerjaan-pekerjaan baru dipenuhi dari angkatan kerja tersebut. Oleh karena itu kualitas angkatan kerja merupakan hal yang penting. Kualitas disini berarti kesiapsediaan dan potensi angkatan kerja yang ada. Angkatan kerja yang berkualitas tinggi adalah kelompok yang mengenyam pendidikan dengan baik dan memiliki keterampilan intelektual dasar seperti membaca, menulis, berpikir, mendengarkan, berbicara, dan memecahkan masalah. Orang-orang seperti itu potensial untuk belajar dan beradaptasi dengan cepat terhadap pekerjaannya.

2. Persaingan global

Perusahaan-perusahaan harus menyadari bahwa mereka menghadapi persaingan dalam pasar global yang ketat. Agar dapat memenangkan persaingan, perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang lebih baik dan lebih murah daripada pesaingnya. Untuk itu diperlukan senjata yang ampuh untuk menghadapi persaingan agar tetap *survive* dan memiliki dominasi. Senjata tersebut adalah pendidikan dan pelatihan.

3. Perubahan yang cepat dan terus-menerus

Di dunia ini tidak ada satu hal pun yang tidak berubah, kecuali perubahan itu sendiri. Perubahan terjadi dengan cepat dan berlangsung terus-menerus. Pengetahuan dan keterampilan yang masih baru ini mungkin besok pagi sudah menjadi usang. Dalam lingkungan seperti ini sangat penting memperbaharui kemampuan karyawan secara konstan. Organisasi yang tidak memahami perlunya pelatihan tidak mungkin dapat mengikuti perubahan tersebut.

4. Masalah-masalah alih teknologi

Alih teknologi adalah perpindahan atau transfer teknologi dari satu objek ke objek yang lain. Ada dua tahap dalam proses alih teknologi. Tahap pertama adalah komersialisasi teknologi baru yang dikembangkan di laboratorium riset atau oleh penemu individual. Tahap ini merupakan pengembangan bisnis dan tidak melibatkan pelatihan. Tahap kedua dari proses tersebut adalah difusi teknologi yang memerlukan pelatihan. Difusi teknologi adalah proses pemindahan teknologi yang baru dikomersialkan

ke dunia untuk meningkatkan produktivitas, kualitas dan daya saing. Tahap kedua ini tidak akan berlangsung dengan baik bila para karyawan yang akan menggunakan teknologi itu belum dilatih untuk menggunakannya secara efisien dan efektif. Teknologi tanpa didukung oleh adanya karyawan yang memahami cara penggunaannya secara efektif, tidak akan dapat memberikan kontribusi besar pada peningkatan produktivitas. Hambatan utama terhadap efektivitas proses alih teknologi adalah ketakutan (kekhawatiran) akan perubahan dan ketidaktahuan akan teknologi baru tersebut. Hambatan tersebut dapat diatasi dengan pelatihan.

5. Perubahan keadaan demografi

Perubahan keadaan demografi menyebabkan pelatihan menjadi semakin penting dewasa ini. Oleh karena kerja sama tim merupakan unsur pokok dari TQM, maka pelatihan dibutuhkan untuk melatih karyawan yang berbeda latar belakangnya agar dapat bekerja bersama secara harmonis. Untuk mengatasi perbedaan budaya, sosial, dan jenis kelamin dibutuhkan pelatihan, komitmen, dan perhatian. Pelatihan karyawan memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Mengurangi kesalahan produksi
- b. Meningkatkan produktivitas
- c. Meningkatkan/memperbaiki kualitas
- d. Mengurangi tingkat turnover
- e. Biaya staf yang lebih rendah
- f. Mengurangi kecelakaan

- g. Meminimisasi biaya asuransi
- h. Meningkatkan fleksibilitas karyawan
- i. Respon yang lebih baik terhadap perubahan
- j. Meningkatkan komunikasi
- k. Kerja sama tim yang lebih baik
- l. Hubungan karyawan yang lebih harmonis
- m. Mengubah budaya perusahaan
- n. Menunjukkan komitmen manajemen terhadap kualitas

Sering ada yang berpendapat bahwa pelatihan hanya berkaitan secara langsung dengan pekerjaan. Edward Deming menyatakan bahwa apabila pelatihan terlalu difokuskan pada aplikasi langsung merupakan pandangan yang keliru. Berbagai macam pembelajaran dapat memberikan keuntungan yang tidak dapat diprediksi (Tjiptono, 2003).

2.1.5 Pelibatan Dan Pemberdayaan Karyawan

TQM (Total Quality Management) adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan, walaupun kedua konsep ini saling berkaitan, namun kedua konsep ini adalah dua hal yang sangat berbeda. Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikut sertakan para karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah (Tjiptono, 2003).

Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya, oleh karena itu pelibatan

harus disertai dengan pemberdayaan karyawan. Usaha pemberdayaan karyawan dimulai dengan hal-hal berikut (Nasution 2005) :

1. Adanya keinginan manajer dan penyelia untuk memberi tanggung jawab pada karyawan.
2. Melatih penyelia dan karyawan mengenai cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab.
3. Komunikasi dan umpan balik perlu diberikan manajer dan penyelia kepada karyawan.
4. Penghargaan dan pengakuan sebagai hasil dari evaluasi yang perlu diberikan.

Tujuan pelibatan dan pemberdayaan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam memberikan nilai kepada pelanggan. Secara tradisional, bekerja keras dipandang sebagai jalan menuju sukses. Persaingan global dan otomatisasi telah menggeser kunci sukses, yaitu bahwa kesuksesan dicapai tidak hanya dengan kerja keras, tetapi juga dengan kerja tangkas, aspek inilah yang sering dilupakan oleh kita.

Prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) untuk pekerjaan pada bagian personalia atau sumber daya manusia adalah sebagai berikut (Nasution, 2003):

1. Kualitas pekerjaan pada waktu pertama.
2. Fokus pekerjaan.
3. Pendekatan strategi yang menyeluruh untuk perbaikan.
4. Perbaikan secara terus-menerus sebagai cara untuk hidup.

5. Saling respek diantara karyawan dan mengutamakan tim kerja.

Pada saat pertama bekerja diusahakan hasil setiap pekerjaan harus berkualitas. Setiap kegiatan harus difokuskan untuk memenuhi harapan pelanggan. Pemberdayaan merupakan kunci utama dalam motivasi dan produktivitas, seorang karyawan yang merasa dirinya dihargai dan memiliki kontribusi akan berkembang secara pribadi dan profesional sehingga kontribusinya bagi organisasi dapat dimaksimalkan. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan mengarah pada karyawan untuk membantu dirinya sendiri, saling membantu, dan membantu perusahaan.

Hal inilah yang menyebabkan pelibatan dan pemberdayaan karyawan sangat efektif dalam mempertahankan tingkat motivasi karyawan yang tinggi, selain itu pelibatan dan pemberdayaan karyawan juga dapat menimbulkan rasa memiliki dari karyawan terhadap suatu pekerjaan yang pada gilirannya mengarah pada keinginan karyawan yang lebih besar dalam pengambilan keputusan, menanggung resiko dalam usaha perbaikan, dan menyampaikan ketidaksetujuannya.

Pelibatan dan pemberdayaan karyawan akan berarti apabila hal tersebut merupakan suatu usaha sistemik yang dilakukan untuk membantu organisasi guna meningkatkan nilai yang akan diberikan kepada pelanggan. Kesalahan umum yang harus dihindari pada saat mengimplementasikan pelibatan dan pemberdayaan karyawan antara lain sebagai berikut (Tjiptono, 2003):

- a) Memulai kegiatan tanpa adanya strategi sistemik.

- b) Memulai kegiatan tanpa adanya kepemimpinan yang aktif dari manajemen.
- c) Rencana dan harapan yang tidak realistis.
- d) Mengharapkan pelibatan akan ada akhirnya.

2.1.6 Kinerja Manajerial Perusahaan

Menurut Donnelly, Gibson, dan Ivan Cerich dalam Rivai (2005 : 15) “kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.” Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Kinerja dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu perusahaan, bagian dari perusahaan dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Lubis dalam Sari, 25: 21)

Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Stoner, 1995). Dalam buku T. Hani Handoko (2001), kinerja manajerial didefinisikan sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen. Dengan kata lain, kinerja manajerial merupakan hasil kerja individu dalam organisasi yang melaksanakan tugas-tugas manajerial.

Menurut Mahoney dan Carroll (Sari, 2009), yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan

staf, negosiasi, dan representasi. Kinerja personel dalam Laksana (2009) meliputi 8 dimensi yaitu:

1. Perencanaan, dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.
2. Investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
3. Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.
4. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. Pengawasan (supervisi), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja padabawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
6. Pengaturan staff (*staffing*), yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.

7. Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok.
8. Perwakilan (representatif), yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer juga merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Kinerja manajerial yang baik akan menghasilkan keefektifitasan yang berujung pada perolehan keuntungan bagi perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan Zulaika (2008) dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajemen” untuk menganalisis hubungan *Total Quality Management* yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, melibatkan dan pemberdayaan karyawan serta pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja manajemen menggunakan analisis linier berganda. Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel fokus pelanggan dan variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Variabel pendidikan dan pelatihan serta variabel melibatkan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

2. Penelitian yang dilakukan Sari (2009) dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajemen” untuk menganalisis hubungan *Total Quality Management* yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, melibatkan dan pemberdayaan karyawan serta pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja manajemen menggunakan analisis linier berganda. Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel fokus pelanggan dan variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Variabel pendidikan dan pelatihan serta variabel melibatkan dan pemberdaayaan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.
3. Penelitian yang dilakukan Pane (2010) dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajemen” untuk menganalisis hubungan *Total Quality Management* yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, melibatkan dan pemberdayaan karyawan serta pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja manajemen menggunakan analisis linier berganda. Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel fokus pelanggan dan variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Variabel pendidikan dan pelatihan serta variabel melibatkan dan pemberdaayaan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.
4. Penelitian yang dilakukan Fitriyah dan Ningsih (2013) dengan judul “Karakteristik *Total Quality Management* dalam mempengaruhi Kinerja Manajerial” untuk menganalisis hubungan *Total Quality Management* yaitu

fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, melibatkan dan pemberdayaan karyawan serta pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja manajemen menggunakan analisis linier berganda. Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel fokus pelanggan, variabel perbaikan berkesinambungan, serta variabel melibatkan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

5. Penelitian yang dilakukan Reza (2013) dengan judul “Karakteristik *Total Quality Management* dalam mempengaruhi Kinerja Manajerial” untuk menganalisis hubungan *Total Quality Manajemen* yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, melibatkan dan pemberdayaan karyawan serta pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja manajemen menggunakan analisis linier berganda. Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel fokus pelanggan, variabel melibatkan dan pemberdayaan karyawan serta variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, judul	Variabel Penelitian	Alat analisis	Hasil Penelitian
1.	Zulaika, Pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja	Independen : fokus pada pelanggan, perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan	Linier Berganda	1. variabel fokus pelanggan dan variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja

	manajemen pada PT PP Lonsum, Indonesia (2008)	pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Dependen : kinerja manajerial.		manajerial. 2. Variabel pendidikan dan pelatihan serta variabel perlibatan dan pemberdaayaan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial
2.	Dewi Maya Sari, Pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja manajerial pada PT Super Andalas Steel (2009)	Independen : fokus pada pelanggan, perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan Dependen : kinerja manajerial	Linier Berganda	1. variabel fokus pelanggan dan variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. 2. Variabel pendidikan dan pelatihan serta variabel perlibatan dan pemberdaayaan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial
3.	Hariati Susanti Pane, Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Pantja Surya (2010)	Independen : fokus pada pelanggan, perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Dependen : kinerja manajerial.	Linier Berganda	1. variabel fokus pelanggan dan variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. 2. Variabel pendidikan dan pelatihan serta variabel perlibatan dan pemberdaayaan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial
4.	Hadiah Fitriyah dan Lilis Cahayu Ningsih, Karakteristik Total Quality Management (TQM) dalam mempengaruhi kinerja Manajerial (2013)	Independen : fokus pada pelanggan, perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Dependen : kinerja manajerial.	Linier Berganda	1. variabel fokus pelanggan, variabel perbaikan berkesinambungan, serta variabel perlibatan dan pemberdaayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. 2. Variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.
5	Reza Graha Yanuar A., Pengaruh implementasi Total Quality	Independen : fokus pada pelanggan, perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan	Linier Berganda	1. variabel perlibatan dan pemberdaayaan karyawan serta variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja

	Management terhadap Kinerja Manajerial Pada PT PLN Kota Malang (2013)	pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Dependen : kinerja manajerial.		manajerial. 2. variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.
--	---	--	--	--

Sumber : Zulaika (2008), Dewi (2009), Hariati (2010), Fitriyah dan Hidayah (2013), Reza (1013)

2.3 Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Fokus Pada Pelanggan terhadap Kinerja Manajerial

Pada hakekatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Dalam pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai makna kualitas. Semua usaha manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan (Tjiptono, 2005). Oleh karena, itu dalam penerapan unsur TQM yaitu fokus terhadap pelanggan maka perusahaan akan meningkatkan kinerja manajerialnya.

Zulaika (2008), Sari (2009), Pane (2010), Fitriyah dan Ningsih (2013), dan Reza (2013) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa fokus pada pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan pernyataan diatas maka hipotesis pertama penelitian ini adalah :

H1 : Fokus pada Pelanggan berpengaruh Positif terhadap Kinerja manajerial

2.3.2 Pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap Kinerja Manajerial

Perbaikan yang berkesinambungan merupakan salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Kaizen merupakan konsep Jepang yang berarti perbaikan berkesinambungan. Pendekatan ini hanya dapat berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat. Faktor manusia merupakan dimensi yang terpenting dalam perbaikan kualitas dan produktivitas (Tjiptono, 2003). Oleh sebab itu, perbaikan berkesinambungan berpengaruh pada kinerja manajerial perusahaan.

Zulaika (2008), Sari (2009), Pane (2010), Fitriyah dan Ningsih (2013) dalam penelitiannya mengungkapkan perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan pernyataan di atas maka hipotesis kedua penelitian ini yaitu :

H2 : Perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

2.3.3 Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap Kinerja Manajerial

Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Yang dimaksud dengan spesifik dalam arti pelatihan berhubungan secara spesifik dengan pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan yang dimaksud dengan praktis dan segera adalah bahwa apa yang sudah dilatihkan dapat diaplikasikan dengan segera sehingga yang diberikan harus bersifat praktis. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit. Melalui pemahaman, karyawan

dimungkinkan untuk menjadi seorang innovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang Kreatif, serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan (Tjiptono, 2003). Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial perusahaan.

Fitriyah dan Ningsih (2013), Reza (2013) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan pernyataan diatas maka hipotesis ketiga penelitian ini yaitu:

H3 : Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

2.3.4 Pengaruh pelibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial

Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya, oleh karena itu pelibatan harus disertai dengan pemberdayaan karyawan. Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikut sertakan para karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah (Nasution, 2005). Sehingga kinerja manajerial perusahaan akan dipengaruhi oleh peran karyawan.

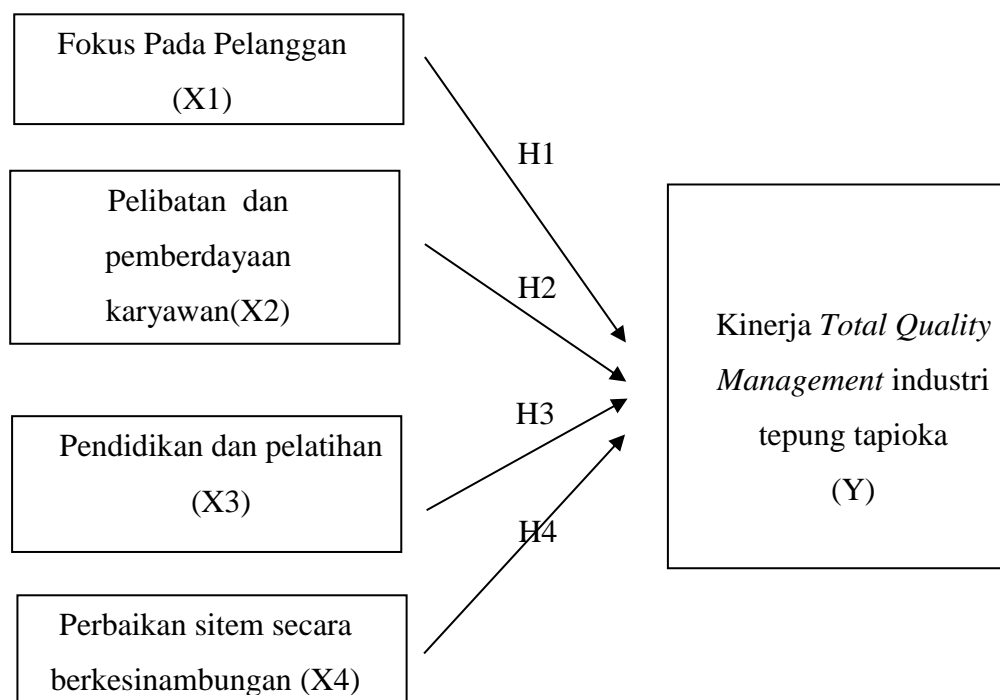
Fitriyah dan Ningsih (2013), dan Reza (2013) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa pelibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan pernyataan diatas maka hipotesis kedua penelitian ini adalah :

H4 : Pelibatan dan pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja manajerial

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran bertujuan untuk mempermudah suatu proses penelitian, pengaruh penerapan Faktor Kualitas terhadap Keberhasilan Kinerja TQM.

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Zulaika (2008), Sari (2009), Pane (2010), Fitriyah dan Hidayah (2013), Reza (1013) yang dikembangkan untuk penelitian ini

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang berbentuk apapun yang ditetapkan oleh peneliti supaya dipelajari sehingga diperoleh data informasi tentang hal tersebut, kemudian dapat ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2008).

Variabel penelitian terdiri atas dua macam, yaitu: variabel terikat (*dependent variable*) atau variabel yang bergantung pada variabel lainnya, dan variabel bebas (*independent variable*) atau variabel yang tidak tergantung pada variabel lainnya.

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel terikat (*dependent variable*)

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat dari sebuah masalah mudah terdeteksi dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan didalam suatu model. Variabilitas dari faktor inilah yang berusaha untuk dijelaskan oleh peneliti (Ferdinand, 2006:26). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah : kinerja manajerial (Y).

2. Variabel bebas (*independent variable*)

Variabel independen yang disimbolkan dengan (X) merupakan variabel yang dapat mempengaruhi variabel dependen, baik dari pengaruh yang

positif maupun pengaruh yang negatif (Ferdinand, 2006:26). Variabel independen dalam penelitian ini adalah:

- a. Fokus Pada Pelanggan (X1)
- b. Perbaikan sistem secara berkesinambungan (X2)
- c. Pendidikan dan pelatihan (X3)
- d. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan (X4)

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel penelitian yaitu sebuah definisi berdasarkan pada karakteristik yang dapat diobservasi dari apapun yang didefinisikan atau mengubah konsep dengan kata-kata yang menguraikan perilaku yang dapat diamati dan dapat diuji serta ditentukan kebenarannya oleh seseorang. Definisi operasional variabel yang diteliti adalah:

Tabel 3.1
Definisi Operasional

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator
Kinerja Manajerial (variabel dependen)	Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Stoner, 1995). Dalam buku T. Hani Handoko (1996:34), kinerja manajerial didefinisikan sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen. Dengan kata lain, kinerja manajerial merupakan hasil kerja	Diukur dengan kuisioner yang dikembangkan oleh berbagai pihak yang terdapat dalam buku yang disusun oleh Mas'ud (2004). Variabel ini diukur dengan menggunakan skala interval yaitu pengukuran sikap dengan menyatakan skala interval dengan poin 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), 5 (sangat setuju)

	individu dalam organisasi yang melaksanakan tugas-tugas manajerial.	
Fokus Pada Pelanggan (variabel independen)	Fokus pada pelanggan merupakan upaya usaha untuk memproduksi sesuai dengan keinginan pelanggan untuk memuaskan pelanggan (Tjiptono, 2003).	Diukur dengan kuisisioner yang dikembangkan oleh berbagai pihak yang terdapat dalam buku yang disusun oleh Mas'ud (2004). Variabel ini diukur dengan menggunakan skala interval yaitu pengukuran sikap dengan menyatakan skala interval dengan poin 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), 5 (sangat setuju)
Perbaikan sitem secara berkesinambungan (variabel independen)	Perbaikan yang berkesinambungan merupakan salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya (Tjiptono, 2003).	Diukur dengan kuisisioner yang dikembangkan oleh berbagai pihak yang terdapat dalam buku yang disusun oleh Mas'ud (2004). Variabel ini diukur dengan menggunakan skala interval yaitu pengukuran sikap dengan menyatakan skala interval dengan poin 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), 5 (sangat setuju)
Pendidikan dan pelatihan (variabel Independen)	Pendidikan dan Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang diadakan perusahaan untuk memperbaiki kualitas manajemen	Diukur dengan kuisisioner yang dikembangkan oleh berbagai pihak yang terdapat dalam buku yang disusun oleh Mas'ud (2004). Variabel ini

	perusahaan (Nasution, 2005).	diukur dengan menggunakan skala interval yaitu pengukuran sikap dengan menyatakan skala interval dengan poin 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), 5 (sangat setuju)
Pelibatan dan pemberdayaan karyawan (Variabel Independen)	Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikut sertakan para karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti. tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya, oleh karena itu pelibatan harus disertai dengan pemberdayaan karyawan (Tjiptono, 2003).	Diukur dengan kuisioner yang dikembangkan oleh berbagai pihak yang terdapat dalam buku yang disusun oleh Mas'ud (2004). Variabel ini diukur dengan menggunakan skala interval yaitu pengukuran sikap dengan menyatakan skala interval dengan poin 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), 5 (sangat setuju)

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi penelitian

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah

industri tepung tapioka yang berada di Kecamatan Margoyoso, Kabupaten Pati. Dari data yang didapatkan tercatat populasi sebesar 300 pengusaha yang bergerak dalam bidang industri tepung tapioka.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2006). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu suatu teknik pengambilan sampel yang mempunyai tujuan secara subyektif (Ferdinand, 2006:231). Alasan pengambilan sampel dengan metode *purposive sampling (judgment sampling)* karena hanya akan memilih sampel yang memenuhi kriteria penelitian sehingga mereka dapat memberikan jawaban yang dapat mendukung jalannya penelitian ini.

Kriteria pengambilan sampel yang dipilih yaitu pengusaha tepung tapioka yang memiliki karyawan lebih dari 10 orang, dengan pertimbangan pengusaha tepung tapioka yang memiliki karyawan lebih dari 10 orang benar-benar menerapkan variabel yang digunakan pada penelitian ini. Selain itu pengusaha tepung tapioka dalam menjalankan usaha lebih dari 5 tahun. Dasar pertimbangannya adalah diperkirakan dalam jangka lebih dari 5 tahun responden memiliki waktu dan pengalaman dalam menjalankan perusahaannya, sehingga mampu mengidentifikasi dan menentukan jawaban yang sesuai pada pertanyaan dalam kuesioner yang terkait dengan variabel penelitian.

Untuk menentukan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini, maka penulis memakai metode slovin yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{300}{1 + 300(0,1)^2} = 75$$

n : Jumlah sampel

N : Ukuran populasi

e : Tingkat kesalahan. Dalam penelitian ini “e”
ditetapkan sebesar 10%.

Atas dasar perhitungan diatas, maka sampel yang harus diambil dalam penelitian ini adalah berjumlah 75 responden.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Data primer penelitian ini diperoleh dari pembagian kuesioner yang diberikan kepada responden pelaku bisnis Industri tepung Tapioka.

2. Data sekunder

Ferdinand (2006) data sekunder dikumpulkan dari berbagi pusat data yang ada antara lain pusat data yang di perusahaan, badan-badan penelitian dan

sejenisnya yang memiliki poll data. Data yang diperoleh langsung dari Disperindag kota Pati.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner (angket) dan wawancara (interview).

1. Kuesioner (Angket)

Menurut Sugiyono (2008) kuesioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Pembagian kuesioner dilakukan pada

Kuesioner yang dibagikan diukur dengan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2008). Dari pernyataan yang diberikan, masing-masing mempunyai bobot nilai 1 sampai dengan 5, dengan penjabaran skala seperti berikut :

1. Sangat tidak setuju = diberi bobot 1
2. Tidak setuju = diberi bobot 2
3. Netral = diberi bobot 3
4. Setuju = diberi bobot 4

5. Sangat setuju = diberi bobot 5

2. Wawancara (*interview*)

Wawancara dilakukan langsung kepada responden atau pemilik dari Industri Tepung Tapioka yang masing-masing dijadikan responden dalam penelitian ini. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil (Sugiyono, 2008).

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Uji Instrumen Pengumpulan Data

3.6.1.1 Uji Reliabilitas

Menurut Nunnally dalam Ghazali (2006) reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Uji reliabilitas pada penelitian ini di ukur dengan cara *One Shot* atau pengukuran sekali saja. Disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Croanbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Croanbach Alpha* >0.60 .)

3.6.1.2 Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji yang digunakan untuk mengukur valid tidaknya sebuah kuesioner. Suatu kuesioner disebut valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu menguraikan hal yang akan diukur dari sebuah kuesioner tersebut (Ghozali, 2006). Kriteria penilaian pada uji validitas yaitu :

- a. Apabila r terhitung $> r$ tabel, maka item kuisisioner valid.
- b. Apabila r terhitung $< r$ tabel, maka item kuisisioner tidak valid.

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

3.6.2.1 Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel indepeden saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonol. Variabel ortogonol adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2006).

3.6.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas salah satunya adalah melihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas

dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2006).

3.6.2.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Salah satu cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik, dengan melihat grafik histogram yang mebandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya (Ghozali, 2006).

Dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogrmnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.6.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Model regresi merupakan suatu model yang digunakan untuk menganalisis terjadinya pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen (Ferdinand,2006).

Rumus dari regresi berganda yang digunakan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Manajemen

α = Konstanta

X₁ = Fokus pada Pelanggan

X₂ = Perbaikan Berkesinambungan

X₃ = Pendidikan dan Pelatihan

X₄ = Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan

b₁ = Koefisien regresi variabel Fokus pada Pelanggan

b₂ = Koefisien regresi variabel Perbaikan Berkesinambungan

b₃ = Koefisien regresi Pendidikan dan Pelatihan

b₄ = Koefisien regresi Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan

e = Standard Error

3.6.4 Pengujian Hipotesis

3.6.4.1 Uji Parsial (Uji t)

Uji t yaitu uji yang pada dasarnya menerangkan seberapa jauh pengaruh satu variabel dependen secara individual untuk menerangkan variasi variabel independen (Ghozali, 2006).

Langkah-langkah untuk uji hipotesis dalam koefisien regresi yaitu sebagai:

1. Perumusan hipotesis nihil (H_0) dan hipotesis alternatif (H_1)

$$H_0 : \beta_1 = 0$$

Tidak terdapat pengaruh dari masing-masing variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3 , X_4) terhadap variabel terikat (Y).

$$H_0 : \beta_1 > 0$$

Terdapat pengaruh masing-masing dari variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3 , X_4) terhadap variabel terikat (Y).

2. Penentuan dalam harga t tabel berdasarkan pada taraf signifikansi dan taraf derajat kebebasan
 - Taraf signifikansi = 5% (0,05)
 - Derajat kebebasan = $(n-1-k)$

3.6.4.2 Uji Kelayakan model (Uji F)

Uji F merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui terjadinya seluruh variabel bebasnya secara bersama-sama dengan mempunyai pengaruh yang memiliki makna terhadap variabel terikat (ghozali, 2009). Pengujian tersebut dilaksanakan dengan cara membandingkan dari nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} pada derajat

kesalahan 5% dalam arti ($\alpha = 0.05$). Apabila nilai F hitung \geq dari nilai Ftabel, maka variabel bebasnya secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat sehingga bisa diterima.

3.6.6 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui besarnya presentase variasi dalam variabel bebas terhadap model dapat diterangkan oleh variabel terikat (Ghozali, 2009). Koefisien determinasi (R^2) dinyatakan dalam bentuk presentase.